



SKOGSMÄSTARPROGRAMMET
Examensarbete 2012:04

Samverkan för en hållbar landsbygdsutveckling – en studie av EU:s Leadermetod

*Collaboration for a sustainable rural development
– a study of the EU Leader approach*

Andreas Magnusson

Examensarbete i skogshushållning, 15 hp
Skogsmästarprogrammet 2012:04
SLU-Skogsmästaraskolan
Box 43
739 21 SKINNSKATTEBERG
Tel: 0222-349 50

Samverkan för en hållbar landsbygdsutveckling – en studie av EU:s Leadermetod

Collaboration for a sustainable rural development – a study of the EU Leader approach

Andreas Magnusson

Handledare: Robert Axelsson

Examinator: Eric Sundstedt

Omfattning: 15 hp

Nivå och fördjupning: Grundnivå med minst 60 hp kurs/er på grundnivå som förkunskapskrav

Kurstitel: Kandidatarbete i Skogshushållning

Kurskod: EX0624

Program/utbildning: Skogsmästarprogrammet

Utgivningsort: Skinnskatteberg

Utgivningsår: 2012

Elektronisk publicering: <http://stud.epsilon.slu.se>

Nyckelord: landsbygd, EU, leader



Sveriges lantbruksuniversitet
Skogsvetenskapliga fakulteten
Skogsmästarskolan

FÖRORD

Inledningen till detta arbete var ett projekt jag gjorde i kursen Infrastrukturer för ett hållbart skogsbruk vid skogsmästarskolan i Skinnskatteberg. Det arbetet var en fördjupning om hur Leader, "*Liaison Entre Actions de Développement de l'Economie Rurale*" (på svenska: samordnade aktiviteter för ekonomisk utveckling på landsbygden), som metod används. Leader är Europeiska Unionens (EU) metod för landsbygdsutveckling och en del av jordbruksverkets program för landsbygdsutveckling som idag används i Sverige. Detta ledde in i en för mig ny värld där jag som naturvetare var tvungen lära mig att förstå samhället och människan. De frågor som dök upp var oändliga, till exempel hur Leader områdena arbetar med samverkan och vilka samarbetsformer som används, vad gör man för att arbetet ska bli beständigt? Är Leader en integrerad del i landsbygdssamhällena där de verkar? Vad krävs för att Leadermetoden ska fungera? Stärker det landsbygden och skapas det socialt kapital? Frågorna var många och med tanke på arbetets storlek så valde jag att lägga fokus på:

- Arbetar man med partnerskapsutveckling och hur långt har man kommit i sitt arbete med samverkan?

Innehållsförteckning

| | |
|--|-----|
| Förord..... | iii |
| Abstract..... | 1 |
| Inledning | 3 |
| Landsbygdens ohållbara utveckling..... | 3 |
| Hållbar utveckling | 4 |
| Landsbygdspolitik | 5 |
| Leader | 6 |
| Leadermetodens sju funktioner | 6 |
| Leader i Sverige | 9 |
| Svårigheter och brister inom Leader | 9 |
| Studiens syfte | 10 |
| Metod och metodologi..... | 11 |
| Teoretiskt ramverk- samverkanspyramiden | 12 |
| Deltagande | 12 |
| Lära känna varandra | 12 |
| Samverkan | 13 |
| Gemensamma lärande processer..... | 14 |
| Samverkans synergier..... | 14 |
| Samverkanskultur | 15 |
| Resultat | 17 |
| Lära känna varandra | 17 |
| Samverkan | 18 |
| Gemensamma lärande processer..... | 19 |
| Synergieffekter | 21 |
| Samverkanskultur | 22 |
| Organisation och lärande utvärdering | 23 |
| Diskussion..... | 25 |
| Leader och samverkan | 25 |
| Går det att utveckla landsbygden? | 26 |
| Vad krävs för att lyckas med landsbygdsutveckling? | 27 |
| Eftertanke..... | 27 |
| Sammanfattning..... | 29 |
| Tillännagivande | 31 |
| Referenser..... | 33 |
| Bilagor | 37 |

| | |
|------------------------------------|----|
| Bilaga 1: Intervjufrågor | 37 |
| Öppna möten | 37 |
| Deltagande och organisation | 37 |
| Lära känna varandra | 37 |
| Samverkan | 37 |
| Lära sig samarbeta | 37 |
| Gemensamma lärande processer | 37 |
| Socialt lärande | 38 |
| Synergieffekter | 38 |
| Samverkanskultur | 38 |
| Facilitering | 38 |
| Allmänt | 38 |

ABSTRACT

This study aims to illustrate the Leader approach and analyze the work of collaboration development within Leader. The idea has also been to describe some of the difficulties that might be encountered in this type of development work. By highlighting the strengths and weaknesses of this approach we hope to enhance the chance that future work in similar projects can be implemented more easily. Leader is a tool and methodology used in the European Union (EU) for work on sustainable rural development and it has been used since 1991. The purpose of Leader is that by supporting rural projects they will gain social capital and development in the rural communities. This development will be achieved through collaboration and local initiatives. Leader is currently used in Sweden's program for rural development that extends until 2013. In this study we developed a framework to make it possible to understand and evaluate collaboration. The framework also shows the steps needed to gradually achieve higher levels of interaction. Data were collected through qualitative interviews with people that are working with collaboration within Leader. The result from the study shows a need of an enhanced knowledge about the factors needed to develop partnerships. There are an awareness of the need for collaboration and the potential benefits that can be gained from collaboration. The study also shows that there only is one method of evaluation and that is a financial evaluation. At the time for the study there was no work to evaluate the gain of social capital from the approaches and methods in the Leader approach. Within the local work groups there are issues with inequality and members from different sectors of the society cannot participate at the same conditions. Leader is perceived as a good method to work with rural development at a local level with strategies designed for just that specific area. For Leader to be successful and properly implemented in the rural communities as a way to work on a common basis, the belief is that it requires an additional program period.

INLEDNING

Landsbygdens ohållbara utveckling

När man diskuterar landsbygdens negativa utveckling så nämner man ofta urbaniseringen som en av faktorerna. Med urbanisering menas vanligen en omfördelning från glesbygd, byar och småorter till större tätorter. De undantag som finns till detta gäller främst de begynnande faserna av tillväxt av städer och tätorter i samband med en snabbt växande befolkning. Vid dessa tillfällen har det förekommit en ökning av befolkningen både på landsbygden och i tätorterna (Andersson, 2000). För Sveriges del skedde en sådan utveckling under 1800-talet då man hade en befolkningsökning på mellan 10 % och 20 % i tätorterna samtidigt som befolkningen på landsbygden ökade till närmare det dubbla (SCB, 1999). Sen tidigt 1900-tal och under industrialiseringens inledningsskede för över hundra år sedan var det tillverkningsindustrins fabriker, centralt lokaliserade i städer, som drev den moderna urbaniseringen (Jansson, 2008). Detta var negativt för landsbygdsutvecklingen då det innebar en omfördelning av befolkningen. Urbanisering förknippas ofta oreflekterat med förflyttningar. Man kan dock tänka sig en omfördelning av befolkning utan att någon behöver flytta inom landet. Detta kan ske genom antingen ett födelseöverskott under en viss period som är större i tätortsområdena än i landsbygdsområden eller genom att invandringen till Sverige gynnar tätorterna. Under större delen av den svenska urbaniseringshistorien har dock den ökade andelen bosatta i tätortsområden varit direkt och indirekt beroende av en inrikes folkförflyttning (Andersson, 2000). Direkt genom att befolkningsströmmarna mellan landsbygds- och urbana områden oftast varit positivt för de urbana. Indirekt genom att ålderssammansättningen av befolkningsströmmarna visar på att de som flyttar till landsbygden är äldre än de som flyttar in i tätorterna, det gör att födelseöverskottet därmed ofta är högre i urbana områden (Andersson, 2000). Med andra ord blir medelåldern högre hos befolkningen på landsbygden samtidigt som de yngre generationerna söker sig in i städer och tätorter. En effekt av industrialiseringen under det tidiga 1900-talet var att man på landsbygden genomgick en betydande modernisering vilket bidrog till minskade arbetstillfällen som i sin tur ledde till ytterligare utflyttning från landsbygden när många valde att söka arbete i de växande tätorterna (Ceccato m.fl., 2000).

Transportinfrastrukturen har stor betydelse för en region och dess utveckling. I Sverige har det visat sig att en fungerande region oftast består av flera kommuner som har en gemensam ekonomi. I en sådan region pratar man om att det finns en samordnad arbetsmarknad och villkor som är fördelaktiga för direkta kontakter mellan aktörer som i sin tur spelar en nyckelroll vid ett samspel inom näringslivet. Sett utifrån detta konstanterande kan man dra en direkt slutsats, i mindre regioner finns färre förutsättningar för direkta kontakter mellan aktörer än i större regioner. För att förstora en region kan man med hjälp av förbättringar i transportsystem, nyetableringar och genom inflyttning påverka och öka mängden företag, sysselsatta och kunder. Direkta kontakter mellan aktörer sker även mellan fungerande regioner men de begränsas av ökade kostnader genom att de kräver mer planering och har oftast en längre restid och sker därmed mer sällan (Johansson & Klaesson, 2003). Ett stort problem för många mindre och lokala arbetsmarknader i delar av Sverige där det finns en svagt utbyggd

transportinfrastruktur och en lägre utbildningskapacitet, är många företags tydliga benägenhet att vilja lägga sin produktion i lägen där man kommer närmre sin marknad och där det finns tillgång till välutbildad arbetskraft (Wiberg m.fl., 2000).

Hållbar utveckling

Den internationellt överrenskomna och därmed den vanligaste definitionen av hållbar utveckling är från FN-rapporten "Vår gemensamma framtid" från 1987, den kallas också för Brundtlandrapporten (Brundtland, 1987). Där beskriver man hållbar utveckling som: "en utveckling som tillfredsställer dagens behov utan att äventyra kommande generationers möjligheter att tillfredsställa sina behov".

Hållbar utveckling är ett av den svenska regeringens övergripande mål och det är tänkt att det ska prägla politiken och hela landet, vilket även inkluderar landsbygden. Förutom Brundtlandsrapportens definition så finns det flera alternativa sätt att definiera begreppet hållbar utveckling knutet till olika hållbarhetsdimensioner som till exempel den ekonomiska eller den ekologiska vilket gör det svårt att få en bestämd uppfattning om begreppets innebörd. Naturvårdsverket talar om ett långsiktigt hållbart samhälle där ekonomisk utveckling, social välfärd och sammanhållning förenas med en god miljö (Naturvårdsverket, 2007). Kärnan i hållbar utveckling är behovet av att beakta dessa tre delar tillsammans: Samhälle, ekonomi och miljö. Oavsett sammanhang är den grundläggande idén densamma; människor, livsmiljöer och ekonomiska system som alla tre måste vara av tillräckligt hög kvalitet för att samhället ska kunna kallas hållbart (Strange & Bayley, 2008). Dessa tre hållbarhetsdimensioner kan definieras på olika sätt. I Södermanlands län gav länsstyrelsen 2004 ut en bok av Söderlind som heter *Det är möjligt!* I denna definieras de tre mer specifika hållbarhetsdimensionerna på ett kortfattat sätt. Söderlind menar att ekologisk hållbarhet innebär goda förutsättningar för att ekosystemen ska fortleva och att produktionsförmågan samt den biologiska mångfalden i dessa behålls. Den ekologiska hållbarheten går i många fall att mäta utifrån naturvetenskapliga metoder, genom till exempel en bibehållen eller återskapad biologisk mångfald, mer energieffektiva system och en minskning av transporter. En ekonomisk hållbarhet innebär bland annat mångfald inom näringslivet, med lokala verksamheter och en fungerande kommersiell service. Det kräver en långsiktig planering och ett eftertänksamt resursutnyttjande. Social hållbarhet innebär bland annat att det finns förutsättningar för möten, umgänge och utveckling av relationer. En stor mångfald i ålder, kön, kulturer och människor med olika erfarenheter utgör en grund för god social hållbarhet. Det är viktigt att människor känner lokal identitet, trygghet samt att det finns en variation av aktiviteter och händelser (Söderlind, 2004). Hållbar utveckling är också ett sätt att beakta olika faktorer relation till varandra i syfte att komma fram till hållbara lösningar. Som Brundtland rapporten uttrycker det, "*hållbar utveckling är inte ett fast tillstånd av harmoni, utan snarare en process av förändring ...*" (Brundtland, 1987). Det är ett sätt att tvinga oss att titta på faktorer som vi kanske hellre ignorerar till förmån för kortsiktiga fördelar (Strange & Bayley, 2008).

Nedan följer en genomgång av några av de internationella policys som Sverige accepterat och förbundit sig att följa. Agenda 21 är Förenta Nationernas (FN)

globala handlingsprogram för hållbar utveckling. Några år efter Brundtlandrapporten, 1992, höll FN en konferens om miljö och utveckling i Rio de Janeiro. Vid konferensen medverkade många aktörer från samhällets alla sektorer, och olika nivåer, som t.ex. regeringsföreträdare och representanter för lokalsamhällen, näringsliv och den ideella sektorn (Miljödepartementet, 2004). Agenda 21 är uppdelat i fyra olika avsnitt, sociala och ekonomiska dimensioner, bevarande och förvaltning av resurser, stärkande av viktiga samhällsgrupper samt medel för genomförande. Dessa fyra avsnitt behandlar allt från internationellt samarbete till de lokala myndigheternas roll i en hållbar utveckling (UN, 1993).

På europeisk nivå så har EU utvecklat en strategi för arbetet med hållbar utveckling. Inom EU så är arbete med hållbar utveckling en övergripande målsättning och den omfattar hela EU:s politik och verksamhet (Regeringskansliet, 2010). Den första strategin antogs 2001 i Göteborg och har därefter kompletterats och utvecklats till dagens handlingsstrategi. Det övergripande syftet med EU:s nuvarande strategi för hållbar utveckling är att identifiera och utveckla åtgärder, så att EU kan få till stånd en ständig förbättring av livskvaliteten både för nuvarande och kommande generationer genom att man skapar hållbara samhällen med förmåga att förvalta och använda resurserna på ett effektivt sätt samt utnyttjar ekonomins förmåga till ekologiska och sociala innovationer samtidigt som välbefinnande, miljöskydd och social sammanhållning säkerställs (Europeiska Unionens råd, 2006). Dessa policys tillsammans med andra, t.ex. EU:s Lissabonstrategi för tillväxt och sysselsättning, är väldigt viktiga för utvecklingen både på landsbygden och i städerna (Europeiska kommissionen, 2008).

Landsbygdspolitik

Inom EU har man en gemensam politik för landsbygdsutveckling och man har insett att landsbygden står inför många och stora utmaningar. Hela 91 % av EU:s territorium består av "landsbygd" och på landsbygden bor 56 % av EU:s befolkning. Det finns behov av att förbättra konkurrenskraften hos delar av jordbruken och skogsbruken. Genomsnittsinkomsten per person är lägre på landsbygden än inom tätorterna och städerna. Man ser en mindre utvecklad tjänstesektor samt även en mindre bredd av kompetens på landsbygden. Trots detta så har landsbygden mycket att erbjuda i form av t.ex. råvaror och rekreation. För att människor ska känna sig lockade till att bo och leva på landsbygden så är det viktigt att det finns tillgång till en fungerande infrastruktur och olika typer av samhällsservice. EU:s politik för landsbygdsutveckling handlar om att hantera de utmaningar som landsbygden står inför och att utveckla dess potential (Europeiska kommissionen, 2008).

EU-länder har rätt att enskilt besluta om och införa helt oberoende åtgärder för landsbygdsutveckling. I verkligheten skulle dock en sådan modell fungera dåligt eftersom t.ex. inte alla EU-länder som skulle ha råd med de åtgärder som krävs. De frågor som omfattas av den gemensamma politiken för landsbygdsutveckling går inte att dela upp inom väl synliga gränser, varken nationellt eller regionalt för de påverkar människor över gränser. Exempel är t.ex. luftföroreningar och biologisk mångfald, ekologisk hållbarhet har blivit en europeisk och internationell fråga. En gemensam politik för landsbygdsutveckling är nödvändig efter som

politiken är kopplad till flera andra åtgärdsprogram inom EU som t.ex. den tidigare nämnda Lissabonstrategin för tillväxt och sysselsättning (Europeiska kommissionen, 2008).

I EU rådets förordning (EG) nr 1698/2005 finner man de fastställda reglerna för politiken för landsbygdsutveckling som för den nuvarande perioden 2007–2013. Här finner man även de åtgärder som medlemsländerna och regionerna har tillgång till. I det svenska programmet för landsbygdsutveckling finns utvecklingsmål, prioriterade områden samt målgrupper. Det som är övergripande är en ekonomiskt, ekologiskt och socialt hållbar utveckling. För att få ökad tillväxt och bättre konkurrenskraft på landsbygden försöker man genom stöd och ersättningar stimulera företagande och därmed få en ökad sysselsättning. Inom landsbygdsprogrammet jobbar man med tre områden som man valt att kalla för axlar som är lika för samtliga EU länder:

- förbättra jord- och skogsbrukssektorernas konkurrenskraft,
- förbättra miljön och landsbygden,
- förbättra livskvaliteten i landsbygdsområden och främja en diversifiering av landsbygdens ekonomi.

Man brukar prata om Leader som en fjärde axel, en metod, för att skapa samverkan och gemensamt lärande för att kunna genomföra landsbygdsprogrammet. Leadermetoden inkluderar landsbygdsprogrammets alla tre axlar (Jordbruksverket, 2009).

Leader

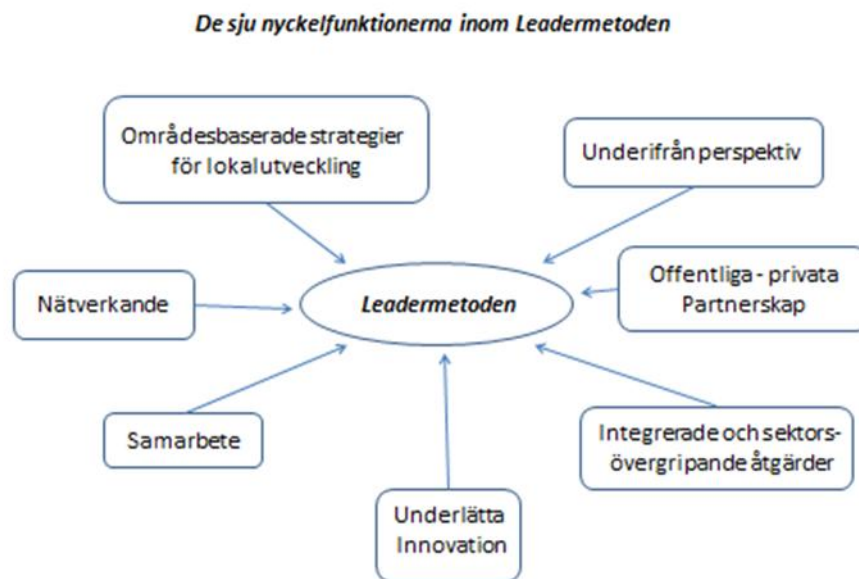
Leaderprogrammet bygger på att man genom samarbete och lokala initiativ ska hjälpa till att främja landsbygdens utveckling. Leader som metod har funnits inom EU:s program för landsbygdsutveckling sedan 1991 (Jordbruksverket, 2009). I det första programmet fanns cirka 200 lokala utvecklingsgrupper i Europa. Fyra år senare 1995 ökade det till cirka 900 grupper (Europeiska kommissionen, 2006). Leadermetoden används idag i alla EU länder (Jordbruksverket, 2009).

Grundtanken med Leader metoden är att man, med tanke på mångfalden på den europeiska landsbygden, tänker sig att strategier för utveckling blir mer effektiva och får en större effekt om beslut och genomförande sker på den lokala nivån av lokala aktörer med tydliga och öppna processer och med stöd av relevanta offentliga förvaltningar. Skillnaden mellan Leader och andra mer traditionella landsbygdpolitiska åtgärder är att Leadermetoden är tänkt att visa ”hur” man ska göra för att fortsätta istället för ”vad” som behöver göras (Europeiska kommissionen, 2006). En stor del av det tänkta resultatet när Leadermetoden används är det sociala kapital och den samverkan som utvecklas genom metodens utformning och inriktning mot partnerskap (EU Court of Auditors, 2010).

Leadermetodens sju funktioner

Sju nyckelfunktioner sammanfattar Leadermetoden (Figur 1). Varje funktion kompletterar och samverkar med de andra under hela implementeringen med förhoppning om bestående effekter på dynamiken på landsbygden och

lokalsamhällets förmåga att lösa sina egna problem (Europeiska kommissionen, 2006).



Figur 1. De sju nyckelfunktionerna inom Leadermetoden (Europeiska kommissionen, 2006).

Nyckel 1: Områdesbaserade strategier för lokal utveckling

En områdesbaserad strategi för ett litet, homogent och socialt sammanhållet område där det finns en gemensam känsla av lokal identitet och tillhörighet eller som har gemensamma behov och förväntningar. Begreppet "områdesbaserad" innebär i huvudsak lokal. Med ett sådant område som grund så underlättas identifierandet av lokala styrkor och svagheter, hot och möjligheter, inneboende potential samt upptäckt av de huvudsakliga hindren för hållbar utveckling (Europeiska kommissionen, 2006).

Nyckel 2: underifrånperspektiv

Att man använder ett underifrån perspektiv där lokala aktörer deltar i beslutsfattandet om en utvecklingsstrategi och väljer de prioriteringar som man önskar inom det lokala området. Erfarenheter har visat att underifrånperspektivet inte bör betraktas som alternativ eller motsats till "Top-Down" metoden som nationella och regionala myndigheter generellt använder, utan det ska snarare kombineras och interageras i syfte att uppnå bättre resultat (Europeiska kommissionen, 2006).

Nyckel 3: Offentliga - privata partnerskap: The local action groups (LAGs)

Inrättandet av ett lokalt partnerskap, en så kallad "Local Action Group" (LAG), är en viktig och ursprunglig del av Leadermetoden. LAG har till uppgift att utveckla en lokal utvecklingsstrategi, genomföra den samt att fatta beslut om fördelningen av de finansiella resurserna. LAG-grupperna förväntas vara effektiva i att stimulera hållbar utveckling eftersom de ska:

- samla och kombinera tillgängliga mänskliga och finansiella resurser från offentliga sektorn, privata sektorn och ideella sektorn,
- förena lokala aktörer kring kollektiva projekt och sektorsövergripande åtgärder för att uppnå synergieffekter, samägande och den kritiska massa som krävs att förbättra områdets ekonomiska konkurrenskraft,
- stimulera och förbättra dialogen och samarbetet mellan olika aktörer på landsbygden genom att minska potentiella konflikter och underlätta lösningar genom samråd och diskussion,
- underlätta, genom att skapa samverkan mellan olika aktörer, processerna av anpassning och förändring inom jordbrukssektorn, integrering av miljöhänsyn och diversifiering av landsbygdens ekonomi och livskvalitet (Europeiska kommissionen, 2006).

Nyckel 4: Underlätta innovation

Genom att LAG har stor frihet och valfrihet att fatta beslut om de projekt som de vill stödja har Leader möjligheten att spela en viktig roll för att stimulera nya och innovativa metoder för utveckling av landsbygden (Europeiska kommissionen, 2006).

Nyckel 5: Integrerade och sektorsövergripande åtgärder

Leader är ett utvecklingsprogram som bygger på samverkan, den lokala utvecklingsstrategin måste ha en sektorsövergripande grund och integrera flera olika sektorer. De projekt och åtgärder som utgör en del i de lokala strategierna bör samordnas som en sammanhängande helhet. Integration kan gälla åtgärder som genomförs inom en enskild sektor, alla programåtgärder eller kopplingar mellan de olika ekonomiska, sociala, kulturella och miljömässiga aktörer samt berörda sektorer. Man kan se projekt och åtgärder som pusselbitar som fogas samman och gemensamt bidrar till att målen i Leaderområdets utvecklingsstrategi uppnås (Europeiska kommissionen, 2006; Brulin m.fl., 2009).

Nyckel 6: Nätverkande

Med nätverkande menas skapandet av ett utbyte av erfarenheter och kunskaper mellan de Leadergrupper, landsbygdsområden, förvaltningar och organisationer som arbetar med landsbygdsutveckling. Genom nätverk kan man överföra god praxis, sprida innovationer och lära sig av de erfarenheter som finns från lokal utveckling. Nätverken är tänkta att länka samman människor, projekt och Leaderområden och kan förhoppningsvis bidra till att övervinna den isolering och exkludering vissa landsbygdsområden är utsatta för (Buttoud m.fl., 2010). En förhoppning är att stimulera samarbetsprojekt genom nätverkande mellan Leaderområden nationellt och internationellt (Europeiska kommissionen, 2006).

Nyckel 7: Samarbete

Med termen samarbete försöker man gå ett steg längre än nätverkandet. Det involverar att LAG engagerar sig i ett gemensamt projekt tillsammans med en eller flera Leadergrupper. Det kan också vara att LAG tar sig an ett liknande projekt från en annan region, medlemsstat, eller till och med från ett tredje land. Samarbete kan underlätta för Leadergrupper genom att hjälpa dem att öka sina lokala aktiviteter. Den kan vara ett stöd till att lösa vissa problem samt ge ett mervärde lokalt. Till exempel kan det vara ett sätt att nå den avgörande massa som

behövs för att ett specifikt projekt ska gå att genomföra, eller för att uppmuntra till kompletterande insatser (Europeiska kommissionen, 2006).

Leader i Sverige

Leader började användas som metod i Sverige 1996. De första två faserna i Sverige var LEADER II och LEADER+ som varade mellan 1996 och 2006. Den nuvarande Leader perioden sträcker sig från 2007 till 2013. Under LEADER II och LEADER+ var bara en del av landsbygden med. Under båda faserna fanns tolv områden som tillsammans omfattade omkring 20 % av den svenska landsbygdsbefolkningen. När Sverige införde det nuvarande landsbygdsprogrammet 2007 valde man att använda Leadermetoden i hela landet. Målet var att minst 75 % av alla som bor på landsbygden skulle finnas inom ett Leaderområde, i oktober 2009 visade preliminära beräkningar att 98 % av Sveriges landsbygdsbefolkning fanns inom ett Leaderområde (Jordbruksverket, 2009).

I Sverige finns idag 63 Leader områden och de täcker nästan hela Sveriges landsbygd. Inom varje Leader område ska man ta fram en utvecklingsstrategi som tar hänsyn till lokala förutsättningar och behov. Inom varje Leaderområde finns en utvecklingsgrupp som kallas LAG vilket kommer från engelskans "Lokal Action Group". Gruppen består av lokala representanter från privata, offentliga och ideella sektorn. LAG har till uppgift att besluta om vilka projekt som ska få stöd från Leader samt att stötta och hjälpa dessa projekt. Utöver LAG så finns det också en kontrollmyndighet som ska lämna sitt godkännande för projektet och kontrollera att lagar och regelverk följs. Det är alltid en länsstyrelse som är kontrollmyndighet, till exempel så är det Örebros länsstyrelse som är kontrollmyndighet för Bergslagens Leaderområde. De som bor och verkar i ett Leaderområde kan söka pengar för olika utvecklingsprojekt. För att få stöd från Leader så krävs det att projektet är till nytta för fler än de sökande och att en viss del av finansieringen är privat. Exempel på vad det kan handla om är skapande av bättre förutsättningar för företagande i området, öka bygdens attraktionskraft eller utveckla natur och kulturvärden. Man förväntar sig att man genom Leader kan samordna olika projekt och att man genom samarbete och lokal förankring kan nå landsbygdsprogrammets mål på ett effektivare sätt. (Jordbruksverket, 2009). Det nuvarande landsbygdsprogrammet i Sverige, där Leader är en del, pågår i sju år och har en total budget på drygt 35 miljarder kronor varav ungefär till hälften finansieras av Sverige och hälften av EU. Av de avsatta pengarna för programmet har Sverige valt att satsa ungefär tre fjärdedelar på olika miljöersättningar som till exempel ersättning för skyddszoner utmed vatten, ekologisk odling och djurhållning. Resten av budgeten går till att öka och förbättra företagandet, konkurrenskraften och livskvaliteten på landsbygden. Det är här som Sverige till stor del har valt att använda sig av Leadermetoden. (Jordbruksverket, 2009).

Svårigheter och brister inom Leader

Leader kräver god förvaltning och lite mer. Brister i förvaltningen av programmen tenderar att ha större negativ effekt på Leader än andra program helt enkelt på grund av Leaders komplexitet. Några av bristerna är: överdriven byråkrati, svåra relationer mellan ledning och andra berörda myndigheter på ena sidan och LAG

och initiativtagare till projekt på den andra, problem med få fram medfinansiering, förseningar i finansiering och bristande självständighet inom LAG. En konsekvens av dessa brister har varit en förlust av effektivitet i förvaltningen (t.ex. läggs för mycket tid på byråkrati och kontroll i stället för att mobilisera och informera) och ibland en besvikelse bland de lokala aktörerna (European Court of Auditors, 2010).

Några orsaker till att Leadermetoden är så komplex är att den kräver medverkan av lokalbefolkningen och syftar till att använda öppna urvalsförfaranden för lokala projekt inom ramen för ett gemensamt perspektiv för områdets framtid. Man har mål specifika stödmottagare som kvinnor, ungdomar och andra missgynnade grupper. Samtidigt begär man att en strategi formuleras kring ett prioriterat tema och försöker samtidigt att integrera olika sektorer och främja innovation. Allt detta antas och genomförs av ett lokalt partnerskap bestående av människor som kanske aldrig har arbetat tillsammans tidigare (Europeiska kommissionen, 2006).

Denna förteckning över krav visar också att Leadermetoden inte kan genomföras på ett mekaniskt sätt, Leader beskrivs ofta som en ”anda” eller en ”kultur” (Europeiska kommissionen, 2006). Leader innebär också ytterligare kostnader och risker i förhållande till mer traditionella, centraliserade metoder för att genomföra landsbygdsutveckling, men det också har potential att ge ett mervärde genom Leadermetodens sju nycklar (European Court of Auditors, 2010). Erfarenheter från två decennier med projektbaserad regional utvecklingspolitik pekar på ett antal problem där det viktigaste är hur kvaliteten i alla de olika projekten och programmen ska kunna säkerställas och hur de tillsammans ska bidra till förverkligandet av områdets utvecklingsstrategi (Brulin m.fl., 2009).

Studiens syfte

Syftet med studien är, (1) att beskriva Leadermetoden, (2) att studera hur man arbetar med att utveckla samverkan i Leaderområden och (3) hur långt de studerade Leaderområdena kommit i sitt arbete med samverkan, samt (4) diskutera svårigheter med att jobba med Leadermetoden. Genom att belysa styrkor och svagheter, i.e. inspirerad av arbetssättet lärande utvärdering så är min förhoppning att denna studie ska bidra till lärande genom kritisk reflektion i Leaderområden (Svensson m.fl., 2009)

METOD OCH METODOLOGI

En litteraturstudie genomfördes för att skapa förståelse för begreppen hållbar utveckling, samverkan och partnerskap. Litteratur inom ämnena letades fram genom sökningar i Google scholar och Lukas (SLU bibliotekets egen sökmotor) med till att börja med dessa sökord: Samverkan, samverkansutveckling, partnerskap, partnerskapsutveckling, socialt kapital, nätverk, nätverkande, hållbar utveckling samt deras engelska översättningar. För detta arbete studerades begreppen själva samt flera olika liknande koncept som gemensamma lärande processer, socialt lärande, socialt kapital, kultur, synergieffekter, samverkanspotential och landsbygdsutveckling. Litteraturstudien har haft syftet att skapa en förståelse för begreppen och syftet var inte att gå igenom all tillgänglig litteratur. Istället så har ett försök gjorts att prioritera de mer etablerade referenserna. Med hjälp av dessa begrepp så har ett teoretiskt ramverk för studien skapats. Sökandet och skrivandet har varit en iterativ process med vilket jag menar att vid behov så har ytterligare sökningar gjorts.

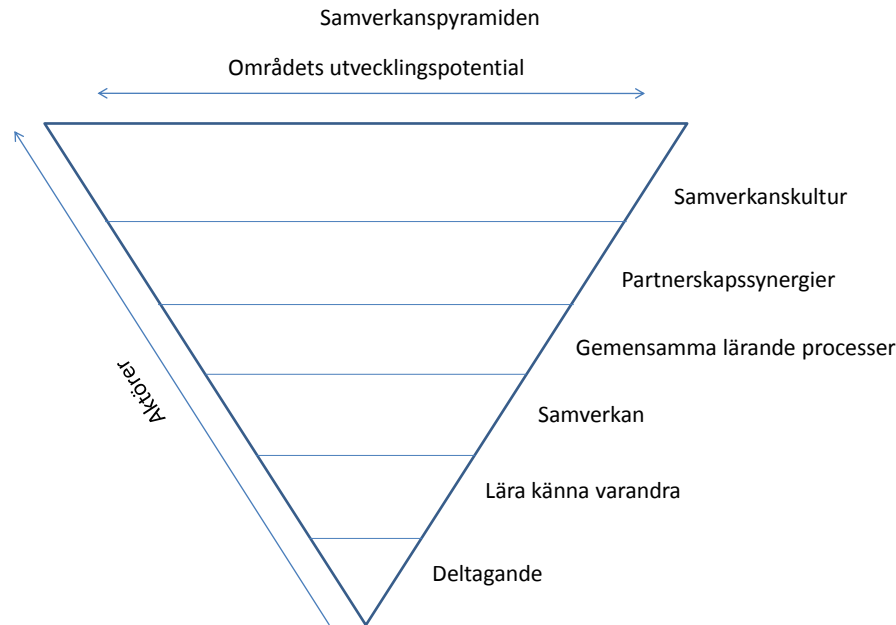
Det teoretiska ramverket som har skapats under den här studien kan närmast liknas vid en upp och nedvänd pyramid där jag beskriver hur etableringen av ett Leaderområde startar och vad som är det mest grundläggande i ett framgångsrikt partnerskap eller samverkansförhållande samt vad som krävs för att utveckla samverkan. Detta har gjorts ur ett Leader perspektiv och tre Leaderområden har använts som fallstudier.

Nästa steg var fältarbetet som bestod av 12 kvalitativa intervjuer med medlemmar från de tre olika Leaderområden. Varje intervju tog cirka en timme och bestod av 30 - 35 semistrukturerade frågor. Inom varje område där intervjuer utfördes var målsättningen att intervjua verksamhetsledaren, ordföranden för LAG samt två medlemmar från resterande samhällssektorer (social, privat eller ideell). I möjligaste mån valdes informanterna så att könsfördelningen skulle vara så jämn som möjligt. Frågorna var öppna, hade en kvalitativ karaktär och var inriktade mot de olika stegen för samverkansutveckling som jag tagit fram i mitt ramverk (samverkanspyramiden) för att se hur långt samverkan har utvecklats inom LAG och Leaderområdet (Se frågemanual i bilaga 1).

Alla intervjuerna spelades in och transkriberades. För analys av intervjumaterialet så har jag använt så kallad meningskoncentrering vilket innebär att intervjupersonernas utsagor har koncentrerats, jag har markerat olika nyckelord och extraherat de meningar som innehåller dessa för att få ett mer hanterligt dataset (Kvale & Brinkmann, 2009).

Teoretiskt ramverk- samverkanspyramiden

Det teoretiska ramverket har jag valt att kalla för samverkanspyramiden. Pyramiden, *Figur 2*, visar de olika nivåerna för engradvis utveckling av samverkan. Den illustrerar även samspelet mellan hur många individer och grupper (aktörer) man når ut till samt utvidgandet av det berörda geografiska området ju längre man når i sin samverkansutveckling.



Figur 2. Samverkanspyramiden för Leader.

Deltagande

Inom nästan all litteratur inom området samverkan så pekar författarna på nödvändigheten av samspel mellan de som påverkas av situationen eller problemet. Frågan som alla partnerskap måste ställa sig är vilken typ av aktörer de behöver inom sin samverkan och vilka som är nödvändiga för en effektiv och hållbar samverkan (Andersson m.fl., 2005). Det är också viktigt att aktörer från samhällets olika sektorer och nivåer inkluderas i arbetet (Ostrom, 1991). I ett funktionellt partnerskap så vill man fånga deltagandet från så många aktörer som möjligt som är påverkade av problemet eller som kan vara en del av lösningen. Där kan vara representanter från offentliga, privata och vetenskapliga sektorn likväl som från ideella organisationer (Andersson m.fl., 2005).

Lära känna varandra

För att man ska ha möjligheten att lära känna varandra och finna en ömsesidig respekt så finns det tre grundsteg som behöver uppfyllas för att man ska ha bästa möjliga grund i partnerskapet. Dessa tre är: respekt, jämlikhet och empowerment (Story & Lickers, 1997).

Respekt

Respekt är det första steget mot en fungerande miljö för samverkan. Med respekt menas att varje aktör måste förstå och respektera de andra aktörerna och deras situation. Det är viktigt att förstå att varje aktör har sin egen bakgrund, intressen och erfarenheter och att man erkänner dessa skillnader.

Jämlikhet

Jämlikhet eller det engelska ordet "Equity" kan i detta sammanhang definieras som "allting som har ett värde". Det kan vara pengar, intresse, support, arbetskraft, tid, material, information, etc. Det är viktigt att varje aktör är medveten om att varje bidrag till partnerskapet har lika värde annars kan organisationer som saknar den ekonomiska kraften att bygga partnerskapet på känna att deras bidrag inte är viktigt.

Empower

Möjliggörandet eller "The act of enabling" är begrepp som beskriver empowerment och det betyder att man inom varje partnerskap ger de enskilda aktörerna ett visst ansvar och befogenhet att fatta beslut rörande projekt. På det viset har man möjlighet att frigöra erfarenhet, kunskap och motivation hos aktören som annars skulle förbli outnyttjad (Blanchard m.fl., 1999). För att kunna implementera detta koncept krävs tillit mellan de potentiella parterna och tillit kan inte byggas utan ömsesidig respekt och equity (Story & Lickers, 1997). När man talar om empowerment så finns det tre punkter som måste uppfyllas (Blanchard m.fl., 1999):

- *Dela information.* För att stärka aktörer och/eller uppnå empowerment så måste alla inom partnerskapet ha tillgång till all information för att förstå syftet och de behov som finns för att man ska uppnå målet. När man som partner är redo att dela med sig av all information så kommer man att vinna tillit från de andra aktörerna och de kommer att känna att man som partner litar på och räknar med dem (Blanchard m.fl., 1999).
- *Sätta gränser.* Det här steget visar på det nödvändiga av att skapa självsäkerhet, genom det transparenta delandet av information, bland de samverkande aktörerna. Dessa gränser är inte de samma som de man ser hos traditionella hierarkier. I en traditionell hierarki har man en struktur som begränsar olika typer av handlingar och som informerar parterna om hur de ska utföra sina uppgifter. I en samarbetskultur som fokuserar på empowerment så är begränsningarna satta på ett sätt som visar parterna inom vilka ramar de kan handla självbestämmande och gränserna är formulerade som visioner, mål med samverkan, regler för beslut och gemensamma utvärderingar. Inom dessa gränser så är parterna tillåtna att bestämma om vad som ska göras och hur det ska göras. När en process framskrider så utökas strukturen och parterna får mer kontroll och ansvar (Blanchard m.fl., 1999).
- *Att tillåta självständiga lag.* Det tredje steget är att steg för steg ersätta syftet och funktionerna med den gamla hierarkin med självbestämmande lag. Samverkansprocess inom laget kommer att generera en del synergieffekter som är till nytta för hela partnerskapet. Eftersom detta är annorlunda från den traditionella hierarkin så måste man låta de självbestämmande lagen utvecklas över en viss tid. Som facilitator måste man lära sig att arbeta med och inom sådana hög presterande lag (Blanchard m.fl., 1999).

Samverkan

Samverkan betyder olika saker för olika människor (Lasker & Weiss, 2003). Att definiera samverkan kan vara ganska komplext på grund av oklarheter i den

praktiska användningen av begreppet (Mattessich m.fl., 2001) samt vetenskaplig oenighet om termen. Arrangemang för samverkan kan variera enormt beroende på vilka frågor de behandlar, mål med samverkan, deltagare, omfattning och grad av koppling till officiellt beslutsfattande (Hemmati, 2002). Det faktum att det finns många sätt att samverka har sannolikt något att göra med varför ingen enhetlig definition av ordet samverkan har vuxit fram. I denna studie avser samverkan förhållandet mellan aktörer och intressen där det finns delar av risk, ansvar, och resurser, samt att man arbetar mot mål som inte kan uppnås av någon aktör som arbetar på egen hand (Atkinson, 1999; Wood & Gray, 1991). Samverkan kan sägas ske när: *"En grupp av fristående intressenter av ett problem område delta i en interaktiv process, med hjälp av delade regler, normer och strukturer, att handla eller besluta om frågor relaterade till det området"* (Wood & Gray, 1991).

Gemensamma lärande processer

Lärande genom samverkan är en metod och ett set metoder för beslutsfattande i komplexa situationer med många inblandade aktörer (Daniels & Walker, 2001). Vid användandet av lärande genom samverkan så vill man implementera en serie av händelser som till exempel möten, studiebesök, gästföreläsare, etc. (Gray, 2004) för att frammana en konstruktiv debatt, ett kreativt tänkande och en implementering av förslag som skapats av aktörerna. Denna metod är bäst lämpad när det finns flera aktörer som är påverkade av samma situation och därför är gemensamt berörda men samtidigt oberoende därför att de ofta har olika syn och värderingar av situationen (Daniels & Walker, 2001). Lärande genom samverkan ska inte ses som en metod som alltid löser en komplex situation utan snarare ett sätt att hantera och förbättra en ofta mer eller mindre olösbar situation. Målet med lärande genom samverkan är att nå förbättringar genom kreativitet som kommer från en förståelse av det komplexa i en situation. Inom lärande genom samverkan är det aktörernas deltagande, deras förståelse och deras förmåga att skapa potentiella förbättringar till sin situation som är det väsentliga (Gray, 2004). Deras förmåga att möjliggöra kommer från skapandet av en miljö som är konstruktiv och som kan kombinera kunskapen, erfarenheten och värdena vilket ger en större förståelse av situationen (Daniels & Walker, 2001).

Samverkans synergi

Synergi är ganska svårt att definiera och det har olika betydelse inom olika fält för forskning och praktiska tillämpningar. I denna text har jag gjort ett försök att definiera termen synergi ur ett samverkansperspektiv med flera aktörer. Man talar ofta om synergi som ett fenomen (Dundon, 2002), mirakel (Covey, 1989), eller magi (Roberts, 2004). Detta ger synergi som ett resultat av samverkan en positiv laddning och värde. Corning (1998) nämner att synergi existerar när "helheten blir större än summan av delarna". Detta är en vanlig definition av synergi när man diskuterar runt samverkan, men där finns andra uppfattningar om vad som menas med synergi. Corning (1998) nämner också att synergi kan existera när "helheten är *bättre* än summan av dess delar". Inte all effektivitet och framgång genom samverkan visar sig på grund av samverkans synergier, det senare kan bli verklighet utan den tidigare t.ex. långsamt över tiden. Likaså kan synergi effekter uppstå utan att det leder till effektivitet och framgång (Gilbert, 2007). Generellt har dock visat sig att när en process skapar synergieffekter, framkallar det

vanligtvis mer, samt ger, resultat av högre kvalitet eller åstadkommer nya eller olika effekter som skulle sannolikt inte ha uppstått utan synergi som t.ex. ökad kreativitet och innovation (Gilbert, 2007; Dundon, 2002; Lasker m.fl., 2001). I stort sett kan synergieffekter utgöra skillnaden mellan acceptabla framgångar eller framsteg i ett samarbete, och exceptionella framgångar eller framsteg (Gilbert, 2007).

Samverkanskultur

När samverkan har blivit implementerat i lokalsamhället och accepterat som arbetsform och ett sätt att förhålla sig till andra aktörer så kan detta ses som att man har utvecklat en "samverkanskultur". Samverkanskultur kännetecknas av att man litar på varandra (Uslaner, 2003; Putnam m.fl., 1993) har tillgång till transparent information så att konstruktiva diskussioner, praktisk problemlösning och gemensamt lärande kan äga rum (Björck & Ågård, 2005). För att detta ska lyckas krävs det att man lägger sina egna intressen åtsidan till förmån för en hållbar utveckling för samhället (Gray, 2004).

RESULTAT

Lära känna varandra

Inom Leaderområdenas arbete med att lära känna varandra så ser man en stor variation. Man kan se, *Tabell 1*, att en metod är att förlägga möten runt om i området för att på det viset skapa en insikt och förståelse för de olika delarna i området. Det finns andra exempel där man har jobbat mer med teambuilding och gruppdynamik inom LAG. Man kan se i *Tabell 1* att man jobbar med öppna möten och diskussioner och att det läggs en stor vikt vid att komma till konsensusbeslut, några kommenterade det så här: *"Många långa diskussioner. Ordförande är väldigt duktig på att få alla att prata, de är väldigt skönt tycker jag och det är rätt fascinerande, jag har suttit i många styrelser men de är ju aldrig så att alla pratar, men här säger alla något". "Emellanåt blir det frustrerande tjtat men det är viktigt för processen och till slut har man kommit till konsensus"*.

Tabell 1. Vanliga svar runt skapandet av ömsesidig förståelse.

| Metoder för att nå ömsesidig förståelse inom LAG. | | |
|--|--|--|
| Sammanfattning av svaren från varje område var för sig utan inbördes ordning. | | |
| Öppet klimat. Mycket diskussioner på möten. Utbildningsdagar med: -teambuildingövningar -grupparbeten. | Sammanträdena på olika ställen inom området för att få insyn från ett annat håll. Man bjuder in pågående projekt för att ta del av deras erfarenheter. | Långa diskussioner. Kompetent Ordförande som får alla att prata. Mötena är öppna både för ordinarie ledamöter och ersättarna i LAG. Stor vikt på konsensus vid diskussionerna. |

Inom Leader har man tydliga föreskrifter för jämställdhet mellan könen vad gäller etnicitet och förhållandet mellan samhällssektorer. I studien valde jag istället att titta på hur de maktpositioner ledamöterna har i sitt yrkesliv visar sig inom Leader. De flesta verkar vara ganska nöjda med situationen inom LAG, *Tabell 2*, men det finns problem med t.ex. att männen ofta är mer auktoritära eller att man från offentliga sektorn har mer mötesvana och i många fall en bättre argumentationsteknik. Vissa områden har inte arbetat något med dessa frågor alls utan där har problemen antingen löst sig själva eller så finns de kvar men ignoreras. *"Det här är svårare tycker jag. Karlarna är ju generellt bättre på att ta för sig och säga vad de tycker, kvinnorna är mer "ja å ena sidan, å andra sidan, de är inte så tokigt, så kan man nog tänka och se på det" osv. Om man ska ställa frågan "vilket kön ger sig oftast"? Så skulle jag svara tjejerna"*. Något område provar att arbeta i mindre grupper för att alla lättare ska komma till tals, *Tabell 2*. En viktig faktor för ett fungerande LAG verkar vara arbetet från ordförande. Valberedningen har också en viktig roll då de utser nya förslag på ledamöter. Några informanter funderade på vad det är för personer som åtar sig en roll som LAG ledamot, är de från början personer med engagemang, mötesvana och auktoritet?

Tabell 2. Hur man arbetar med jämställdhet inom maktrelationer.

| Synpunkter och metoder för jämställdhet inom LAG | | |
|---|---|---|
| Sammanfattning av svaren från varje område var för sig utan inbördes ordning. | | |
| Jämställdhet är inget problem. Möten på kvällstid. Även om man kommer från t.ex. den ideella sidan så är det sällan man är bara ideell. Det är väldigt ofta som man t.ex. jobbar offentligt men är engagerad inom en förening och är med på ett ideellt mandat. | Man delar upp LAG i mindre arbetsgrupper för att man på lika villkor, oavsett hur stark man är verbalt, ska få komma till tals i diskussionen runt ansökningar. | Kommunalförbänd i LAG har i regel mer vana i mötesteknik och argumentationsteknik. Diskussioner om vad det innebär att vara ett LAG: - Vad är det att göra sin röst hörd? - Vem är det vi representerar? - Vad är det vi ska åstadkomma? |

För att underlätta för att alla ska kunna medverka inom LAG så kan man i *Tabell 3* se att man inom alla de studerade Leaderområdena försöker lägga sina möten på kvällstid. Man försöker också på vissa håll förbereda och skicka ut allt mötesmaterial minst tre veckor i förväg för att alla ska ha möjlighet att hinna läsa igenom det. Om man istället ser på jämlikheten ur ett ekonomiskt perspektiv så ser man tydligt skillnaden mellan sektorerna inom LAG. De som sitter med i LAG på offentligt mandat har sin ersättning från kommunen eftersom arbetet med Leader är något som ingår i deras anställning inom offentliga sektorn. Tittar man på de som sitter med i LAG från ideella och privata sektorn så är situationen helt annorlunda, här har man en reseersättning samt ett mindre arvode för själva mötestiden. Det vill säga man har ingen som helst ersättning för arbete utanför den faktiska mötestiden. Detta är för det mesta accepterat då möten ligger på kvällstid och det är på fritiden. Annat är det med de tvådagars konferenser som de flesta områden verkar ha ett par gånger om året, och när möten ligger på dagtid då drabbas de företagare som är med från privata sektorn ganska hårt genom förlorad arbetsinkomst. Det arvode som finns är inte i närheten att täcka upp för den förlorade arbetsinkomsten och den täcker kostnaden för att ta in ersättare i det egna företaget.

Tabell 3. Visar att man inom LAG inte medverkar på lika villkor.

| Deltagande på olika villkor | | |
|---|--|---|
| Sammanfattning av svaren från varje område var för sig utan inbördes ordning. | | |
| Det är ett problem. Möten på kvällarna. Arvode för privata och ideella sektorn. Inte acceptabelt att behöva ta ledigt två dagar för att man från ideella och privata sektorn ska åka till XX. Endast arvode. Förlust av arbetsinkomst tillskillnad från offentliga sektorn. | Man har som representant från privata och ideella sektorn 175 kr i timmen för möte. Ingenting för förarbete oavsett post inom LAG. | Vissa utbildningar får man betalt per timme om man är närvarande, ingen ersätter förlorad arbetsinkomst. Valt att lägga mötena på kvällstid. Skickar ut mötesmaterialet innan, ges en chans att läsa igenom det. Förser med information om projekten så man kan läsa på. Beslutsproblem på grund av att de var dåligt pålästa, använde mötet till att lära sig ärendet. |

Samverkan

Samverkan innebär att två eller flera arbetar tillsammans, *Tabell 4*. De finns de som utvecklar begreppet ytterligare och säger att det är något man gör tillsammans med andra och som ger synergieffekter, att samverkan handlar om landsbygdens överlevnad och att man måste samverka för man inte har resurserna att göra något själv och att samverkan handlar om samarbete över samhällets gränser mellan personer från olika samhällssektorer. En informant uttrycker det som *"samverkan är att det inte bara är en persons verk utan att det är olika sammanhang som möts som i sin tur åstadkommer något tillsammans, inte bara en aktör utan det är flera aktörer och det är spännande att se hur det kan växa fram"*.

Man har en god insikt och har funderat kring begreppet samverkan. Man förstår att samverkan kräver mycket, *"Ren samverkan är lättast att göra med dem man kommer bäst överens med, men vill man skapa utveckling så är det nog viktigt att man tvingas ta del av andras kunskaper och synpunkter, erfarenheter, input och få gnugga ihop sig litegrann"*.

Tabell 4. Innebörden av samverkan.

| Vad som menas med samverkan | | |
|---|--|---|
| Sammanfattning av svaren från varje område var för sig utan inbördes ordning. | | |
| Inte bara en persons verk, olika sammanhang som möts. Spännande. | Tjat och gnat. Det är en process. Skapar utveckling. | Överlevnad. Kommer bli viktigare och viktigare i framtiden. Man klarar inte av allt på egen hand. Samverkan är fint och nödvändigt. |

Informanterna uttrycker några olika anledningar till att samverka inom Leader, *Tabell 5*, är att man bör samverka för att den kunskap och kompetens som behövs finns för det mesta lokalt i bygden och man måste inte få den från "Stockholm". Den samlade lokala kunskapen är stor om man tittar över de gränser som finns mellan sektorerna i samhället. Man ska samverka för att hitta nya nätverk och för att därigenom skapa utveckling. En informant uttryckte det som att, *"Man måste ta två olika och blanda dem för att få utveckling"*. Det finns i de studerade Leaderområdena en god förståelse för fördelarna med att samverka.

Tabell 5. Några anledningar för att samverka inom Leader.

| Behovet av samverkan inom Leader | | |
|--|--|--|
| Sammanfattning av svaren från varje område var för sig utan inbördes ordning. | | |
| Hitta nya former. Man är van vid arbete byalag emellan eller byalag och kommunen dock sällan som t.ex. en entreprenör arbetar ihop med byalag eller att byalag jobbar med en entreprenörs anda. Man märker att de har börjat närma sig varandra och det gör att det skapas utveckling. | Stor kunskap på landsbygden som man inte har om man sitter i Stockholm och fattar beslut om landsbygden. De som bor i XX vet vad som behövs lokalt. Samverkan ger mycket bättre resultat om man är många. Man måste hjälpas åt att skapa förbättring där man bor eller på landsbygden generellt. | |

Informanterna definierade vad samarbete betyder för dem på några olika sätt; *"Man ställer upp för något som är bra och som man tror på."*, *"När minst två gör något tillsammans."*, *"Flera parter som går in öppet och både ger och tar."*, *"Respekt och att bidra med vad man kan men framför allt respekt för andra och att andra kan andra saker och tillför andra saker"*. De flesta tycker att det handlar om flera aktörer, öppenhet, respekt och mervärde vilket tyder på att man har tänkt och reflekterat om begreppet samarbete och ser det som något positivt.

Tittar man istället på hur de själva jobbar med att utveckla sitt arbete runt samverkan och samarbete så verkar man överlag ha svårt för att ta emot och söka hjälp utifrån. *"Det kan jag inte säga att vi haft mer än kanske de här nationella träffarna som man kan säga är en form. Och samverkansgruppen som jobbar på nationell nivå genom landsbygdsnätverket, de är ju väldigt bra. De visar hela tiden att de är öppna för att komma och hjälpa till men än så länge har vi inte känt att vi behövt det"*.

Teambuilding har förekommit inom vissa områden men överlag är utvecklingen av samverkan och samarbete inom Leaderområdena inget man har jobbat med, *Tabell 6*, istället så är det de administrativa delarna man söker hjälp för att klara.

Tabell 6. Hjälp utifrån för utveckling av samverkan och samarbete.

| Utveckling av samarbete och hjälp utifrån | | |
|---|---|--|
| Sammanfattning av svaren från varje område var för sig utan inbördes ordning. | | |
| Jordbruksverket som håller utbildningar om hur man ska arbeta. Man har fått hjälp från länsstyrelsen med utbildning, de har upphandlat olika föredragshållare som hjälpt till. Landsbygdsnätverkets mentorspengar, 20 000 kronor under upplärningsåret som de kunde använda till att utbilda styrelsen. | De har inte haft någon hjälp utifrån, medvetna om att det finns hjälp att tillgå. Har man inte känt något behov av det. | Utbildningsdagar med: -teambuildingövningar -grupparbeten. |

Gemensamma lärande processer

LAG:s arbete med att skapa samverkan inom området visade sig vara olika i de studerade Leaderområdena, *Tabell 7*. Vissa finner det svårt att nå ut och beskriva Leadermetoden, speciellt hos den ideella sektorn. Innan de tillfullo har lyckats med detta så är det svårt att jobba med samverkan och stöd för samverkan i området. Gemensamt för alla är dock att man försöker få de som söker projektmedel att arbeta i ett större område och att man i den mån man kan

försöker hjälpa till med kontakter och på så vis få större projektansökningar. Man ställer inga krav på trepartnerskap men man uppmuntrar de sökande till kontakt med andra aktörer som har liknande intressen. Ett sätt att hantera detta var att skapa ett lokalt LAG inom varje kommun där den lokala LAG ledamoten sitter med som mentor och hjälper till och stöttar arbetet inom den egna kommunen, detta är dock i startgroparna och man hade inte sett något resultat av detta. Om man tittar på LAG i sig så pratar man inte om samverkan inom LAG utan man pratar om samverkan med andra Leaderområden och där verkar samtliga vara intresserade och ha något på gång. Det rör sig om samverkan med något grannområde och där man har lättare att mötas och man har ofta gemensamma förutsättningar. Problemet med att samverka över ett större geografiskt område som till exempel mellan olika landsändar eller med något annat område i Europa är just att förutsättningarna är väldigt olika och det är svårt att hitta gemensamma relevanta projekt.

Tabell 7. LAGs arbete med att skapa samverkan

| Hur man arbetar för att skapa samverkan | | |
|--|--|---|
| <i>Sammanfattning av svaren från varje område var för sig utan inbördes ordning.</i> | | |
| Lokala LAG inom varje kommun. | Svårt att implementera Leader, speciellt i den ideella sektorn. Svårt att förklara vad Leader är, hur det fungerar och vad som är drivkrafterna. Många reagerar över hur krångligt och besvärligt det är att söka, då går man inte vidare. Först när man har lyckats med att informera och sprida Leader kan man arbeta med samverkan. | Inget krav på trepartnerskap, räcker med två. Sökande bör ha kontakt med andra sektorer. För att knyta ihop människor ställer man dels krav men även ser till att de får hjälp och man påvisar möjligheter. |

Arbete med att skapa samverkan ute i området har lett till en konstruktiv debatt och ett kreativt tänkande. Man tycker sig se att när Leader nu börjar bli etablerat på landsbygden så har medvetenheten om samverkan blivit större och att man söker nya vägar både i området och mellan områdena. Man ser en högre kvalitet på projekten som kommer in nu i jämförelse med hur det var under uppstarten. En informant uttrycker det som, *"Det har det gjort och vi märker framför allt att projekten som kommer in nu har en helt annan kvalitet än de som kom in i början. Det är generellt mycket roligare projekt som kommer nu och som man ser att de verkligen kan leda till någonting"*.

När man frågar informanterna om hur de arbetar med att säkerställa att deras kunskaper och erfarenheter finns kvar så visar det sig att det inte finns något sådant arbete överhuvudtaget. Det som finns dokumenterat är strategierna, mötesprotokoll och projektansökningarna men ingenting om arbetssätt, erfarenheter, samverkan etc. Några verkar ha väckt frågan om hur man ska kunna göra någon form av kvalitetssäkring, utöver projektens framgång, för att man ska kunna arbeta med att utvecklas. Det här med säkerställande av kunskaper och erfarenheter syns som ett tydligt problem när man berättar om hur man introducerar nya ledamöter i arbetet inom LAG.

Introduktionen till Leader har redan från början varit ett problem då de som kom med från början inte fick någon egentlig introduktion utöver vad gäller administration och regelverk. Man fick lära sig att arbeta med Leadermetoden genom att prova sig fram. På kurser hos Jordbruksverket och länsstyrelser fick man däremot lära sig regelverket och administrationen. De som kommer in nya i LAG idag har det något bättre och får oftast en kort introduktion till Leadermetoden och rekommenderas att om möjligt gå kurs hos jordbruksverket. I

övrigt är det upp till var och en att läsa strategin och att sätta sig in i byråkratin på egen hand, *Tabell 8*.

Tabell 8. Introduktion i LAG för nya ledamöter.

| Introduktion av nya ledamöter | | |
|---|---|--|
| Sammanfattning av de svaren från varje område för sig utan inbördes ordning. | | |
| Läsa igenom strategin. Ordföranden och verksamhetsledaren har en träff med nya ledamöter angående arbetssätt och dyl. | Introduktionskit med papper. Man tror att i och med att de har varit medlemmar i Leaderföreningen sedan tidigare och har fått nyhetsbrev så antar man de kan en del om det i alla fall. Upp till var och en att sätta sig in i det. Man uppmanar dem att om möjligt att gå steg 1 på jordbruksverkets utbildning. | En halvdagsutbildning arrangerad av verksamhetsledaren och en teambuilding eftermiddag som man hade tillsammans. |

I studien visar det sig att man trots att man bara befinner sig halvvägs in i perioden redan ser några långsiktiga resultat från arbetet. De flesta beskriver några projekt som verkligen ser ut att få genomslag och bli bestående som t.ex. Kilsbergskanten och Barn i Bergslagen Några berättar också att de ser nätverk och samverkan över de gränser som finns (Tabell 9). Det kan uttryckas som, *"Det är för tidigt att säga men det har redan skapat ett samarbete över kommungränser där människor i ett större område har jobbat tillsammans och det har definitivt skapat nya allianser"*, *"Arbetssättet och det nätverket som har skapats tror jag är långsiktigt. Det känns som att alla som varit i närheten av det här har känt att det fungerar"*. Det är dessa resultat som är de mest intressanta för att skapa en hållbar utveckling på landsbygden.

Tabell 9. Långsiktiga resultat av arbetet med Leader.

| Långsiktiga resultat av arbetet med Leader vid tiden för studien | | |
|---|--|----------------------|
| Sammanfattning av svaren från varje område var för sig utan inbördes ordning. | | |
| Arbetsättet och det nätverket. I övrigt för tidigt att säga något. En viktig aspekt som diskuteras är om projekten vi får in är en dagslända eller om det har potential till utveckling och en långsiktighet. | Det som skapas mellan projekten, kontaktytorna lokalt. Stort kontaktnät med många projekt. | För tidigt att säga. |

I sitt arbete med de "stora" globala hållbarhetsfrågorna som t.ex. klimatförändringar och hållbar utveckling så är miljöaspekten med i EUs axel 2 och de flesta Leaderområden har det omnämnt i sin strategi. Trots det verkar det överlag vara svårt att få ansökningar för projekt inom området klimat och miljö. Det uttrycks av en informant som, *"vi är ju en ekokommun och vi har folk som tänker på sådant hela dagarna men att få till det i ett byalag är väldigt svårt"*. Ett av de studerade Leaderområdena beskriver att de har lyckats bra med ett informationsprojekt inom området klimat och miljö, *Tabell 10*. Tanken med Leader som ett rikstäckande forum för sådana här frågor finns på sina håll men svårigheterna verkar ligga i underifrånperspektivet, att stötta lokala aktörer till att initiera projekt, man vill således inte gå in och styra sina projekt uppifrån.

Tabell 10. Arbete med globala frågor.

| Globala frågor | | |
|--|--|---|
| Sammanfattning av de svaren från varje område för sig utan inbördes ordning. | | |
| Det finns med i strategin. Svårt med projekt kring miljöfrågor. Finns ingen tydlig strategi för att få fler projekt. Bristfälligt arbete med dessa frågor. | Horisontella mål i strategin. De är inte huvudmål. De horisontella målen beaktas i alla ansökningar. Paraplyprojekt för miljö och klimat, ett informationsprojekt. | Ingen medveten insats. Generellt svårt att få bra projekt inom axel 2, miljöfrågor. God tillgång på andra ansökningar gör att man inte behöver jobba mer för att få in och rikta ansökningarna. |

Synergieffekter

Några av de mervärden man ser, *Tabell 11*, är bland annat att kommuner, länsstyrelser m.fl. får mer lokal förankring. Man har även sett att man får en "vikänsla" på landsbygden och att den till viss del har suddat ut tidigare

geografiska samhällsgränser. Nya nätverk och konstellationer som man inte hade väntat sig tidigare har dykt upp och man tror att Leadermetoden och begrepp som underifrånperspektivet kommer att anammas inom andra områden i samhället där man arbetar med landsbygdsutveckling och liknande.

Tabell 11. Synergieffekter inom Leaderområden.

| Synergieffekter från arbetet inom Leader | | |
|--|---|--|
| <i>Sammanfattning av svaren från varje område var för sig utan inbördes ordning.</i> | | |
| Ökad kunskap om området. Ökad förståelse för varandra. | Dialogen som uppstått. Man upplever på vissa håll en "vi" känsla. | Stort engagemang från kommunerna. Det skapar nya nätverk och människor lär känna varandra. |

Samverkanskultur

Det man har lärt sig inom LAG av sitt arbete är att det är svårt att arbeta med underifrånperspektivet men när man väl har fått det etablerat och man träffar rätt människor så är det mycket enklare än vad man trodde från början och man beskriver det som att det finns otroligt mycket möjligheter. Det är roligt att samverka men det är otroligt viktigt att man från LAGs sida finns tillgängliga. Inom Leader har man erfarenhet att samverkan ofta är svårt men att med ett engagerat och målmedvetet arbete så kan man genom samverkan åstadkomma väldigt mycket, (Tabell 12).

Tabell 12. Lärdomar man fått från arbete inom Leader.

| Lärdomar från arbetet | | |
|--|--|--|
| <i>Sammanfattning av svaren från varje område var för sig utan inbördes ordning.</i> | | |
| Alla är olika. Det inte är så enkelt. Underifrån perspektivet fungerar inte. Vi skapar möjligheten. Måste ge dem möjligheter att se möjligheten. | Måste se arbetet långsiktigt. Fortsätta arbeta med det. Man har inga speciella lärdomar. | Man har lärt sig mycket. Bl.a. att samverka över ett stort område. Överallt finns det folk som har bra idéer. Viktigt att vara tillgänglig. Att de erfarenheter man får här bör absolut tas tillvara i kommande perioder för att snabbt kunna komma igång. |

I sitt arbete inom de olika Leaderområdena verkar man ha nått ut till framför allt ideella och den offentliga sektorn. Problemen har visat sig vara att få med den privata sektorn och ungdomar (Tabell 13). Varför det är så svårt att nå ut till dessa verkar vara oklart, en anledning tror man är att man har ett litet kontor och en liten budget vilket är en begränsande faktor. En annan teori när det kommer till den privata sektorn är att småföretagarna arbetar mer kortsiktigt. Deras vardag handlar mest om att få pengar i plånboken och mat på bordet och det leder till att man inte har tid med möten och ideellt arbete, företaget och familjen tar upp det mesta av deras tid. Den ända företagsgruppen där man kan se en annan trend är turistbranschen och det har nog sin förklaring i att de på ett mer direkt sätt ser sambandet mellan en levande och attraktiv landsbygd och ett framgångsrikt företagande.

Tabell 13. Vem man har nått ut till inom området.

| Spridning i området | | |
|--|---|-------------------|
| <i>Sammanfattning av svaren från varje område var för sig utan inbördes ordning.</i> | | |
| Genom kommunbyråer har man nått ut i hela ideella sektorn. Besöker kommunerna för att informera. Anordna träffar genom näringslivsgruppen i varje kommun, de skickar ut inbjudningar till företagare och föreningar. | Man tror man nått ut till ganska många. Utskick till alla föreningar. Det svåra är att nå ut till företag. Företag tar sig inte tid, ser inte vinsten i arbetet. Företag ser mer kortsiktigt. | Frågan obesvarad. |

Det finns både pessimistiska och optimistiska tankar om vad man tror skulle hända med sitt Leaderområde om finansieringen plötsligt tog slut nu. Bland de mer optimistiska förhoppningarna är att vissa strukturer och allianser skulle finnas

kvar och att man hos vissa kommuner skulle kunna ta till sig Leadermetoden som arbetssätt för landsbygdsutveckling vilket uttrycks som, *"man har hittat en arbetsform som skulle fungera för fortsatt arbete inte bara på landsbygden utan även i staden. Där finns något som kommunerna borde använda och ta tillvara på i olika utvecklingsfrågor"*. Det råder dock en viss tveksamhet hos vissa och man tror att man är inne i ett för tidigt skede av Leader för att något ska kunna bestå utan finansieringen. Detta uttrycks av en informant som, *"Jag tror att föreningen skulle vara alldeles för tidig i sitt liv för att bestå. Det är byggt på finansiering"*. Informanterna beskriver också några goda exempel på projekt som är så långt komna i sitt arbete att de troligen skulle klara sig och leva vidare utan Leader finansieringen.

I studien ställdes frågan om vem som äger Leaders resultat till samtliga intervjuade och svaret verkade i det närmaste gemensamt för alla; Leaders resultat ägs av landsbygden och samhället och det är en gemensam kunskapskälla.

Efter frågan om vem som äger resultatet så är den självklara följdfrågan vad de tror att det bestående resultatet blir (Tabell 14), när periodtiden löpt ut och på den frågan verkar man lite osäker om det ska bli några konkreta och tydliga resultat som till exempel en mätbar ökning av arbetstillfällen eller liknande utan man tror mer på resultat som är svåra mäta och mer präglas av en ny samhällssyn och ett nytt arbetssätt. Några exempel på vad de intervjuade tror blir resultatet är; nya och bestående samverkansformer, ökad rörlighet av folk inom områdena, en mer levande och attraktiv landsbygd och samarbete över kommungränser.

Tabell 14. Förväntat resultat av Leader vid programperiodens slut.

| Det bestående resultatet när Leader avslutas 2013 | | |
|--|---|--|
| <i>Sammanfattning av svaren från varje område var för sig utan inbördes ordning.</i> | | |
| Nya samverkansformer. Andra former att tjäna pengar. Ökning av antalet sysselsatta i deras område. Ett implementerat Leadertänk. | Samarbete över kommungränserna. Samarbete mellan turistföretag. | En levande landsbygd. Ökad rörlighet inom området. |

Organisation och lärande utvärdering

När det kommer till huruvida man ska vara medlem i Leader eller inte så får man olika svar. Det är inget obligatoriskt att vara medlem i Leader för att få söka stöd men de som förespråkar medlemskap tycker att om man har intresse i området så bör man vara med för att kunna delta i aktiviteter och i stämman där man har möjlighet att vara med och påverka. Detta uttrycks av en informant som, *"Man får ganska mycket hjälp, rådgivning, tips och idéer om hur man går vidare tycker jag. Man får hjälp till de möjligheter som man kanske inte själv ser"*.

Arbetet med marknadsföring av Leader har lite olika upplägg mellan områdena. Det som är gemensamt för dem är att verksamhetsledaren och ordförande gör mycket av jobbet genom att i den mån de kan åka ut på de olika sammankomster som finns inom området och informera om vad Leader är och vad det innebär. Sen skiljer det sig lite mellan områdena när det gäller vad man jobbar med, en del försöker hålla sina hemsidor attraktiva och uppdaterade, andra har tryckt upp informationsmaterial som de försöker nå ut med på mässor och dylikt och vissa har jobbat mycket med utskick till föreningar och andra berörda i området. En god hjälp med marknadsföringen inom samtliga områden har varit de lokala medierna, vilket beskrivs som, *"våra projekt har varit jätteduktiga på att bli omskrivna i"*

tidningen och det finns ingen bättre reklam för oss". Om tidningarna berättas att de gärna skriver om de framgångsrika projekt som finns på landsbygden och fördelen med detta är att det är gratis. För det är i detta en stor del av problemet med marknadsföring ligger, det finns inte pengar i budgeten för sådant, vilket uttrycks som, "det är ju en fråga om begränsad budget för sådana ändamål". Man säger också att detta har begränsat Leaderområdenas jobb en hel del.

Under arbetets gång med studien har frågan om hur man inom LAG jobbar med utvärderingar och feedback kommit upp. Vid intervju tillfället så höll alla de studerade områdena på att förbereda sig inför en halvtidsutvärdering vilket innebär att man kontrolleras med avseende på hur man håller sin budget samt hur man har fördelat projektaktiviteter mellan de olika axlarna. Det vill säga en strikt ekonomisk utvärdering. Om man tittar på utvärdering och feedback på LAGs arbete och utveckling med till exempel samverkan och underifrånperspektiv så finns det inget sådant för närvarande, vilket uttrycks som, *"jag kan inte säga att jag personligen har varit med i något sådant ännu så länge men vi har pratat om att vi måste göra det", "vi har pratat igenom det men vi har inte haft någon riktig utvärdering"*. Det fanns också de som inte såg något behov av utvärdering av själv arbetsmetoden, *"Den bästa utvärderingen än så länge det är ju hur mycket pengar vi gör av med. Gör vi av med pengar så är vi ju rätt ute, gör vi inte av med pengar så är vi fel ute"*. Man kan ändå se att tanken har dykt upp hos några av de intervjuade, *"förhoppningsvis kan vi nu efter första utvärderingen få en rutin i att se på hur vi jobbar och att säkerställa att vi jobbar rätt"*.

DISKUSSION

Leader och samverkan

Några av de problem som landsbygdssamhällena står inför idag är att hantera en minskning av landsbygdens invånarantal till nya lägre befolkningsnivåer och att samtidigt upprätthålla samhällelig service och jämbördiga förutsättningar. För många bygder blir den stora uppgiften att skapa förutsättningar för att behålla sin befolkning och att attrahera inflyttare. För detta spelar bygdens tillgång till service, attraktiva boendemiljöer med låga kostnader, goda kommunikationer, möjligheter till fritidsaktiviteter och kulturutbudet en viktig roll. Satsningar på infrastruktur (vägar, IT och andra kommunikationer) är viktiga förutsättningar för lands- och glesbygder. Nya modeller, nya partnerskap och lokalt och aktivt deltagande kommer att behövas både i utformningen av service och i andra satsningar. I den mån en bygd lyckas attrahera och behålla sin befolkning möjliggör naturligtvis även en ekonomisk utveckling (Havnevik, 2002).

Anledningen till att jag valde att inrikta studien mot Leader är att det är ett rikstäckande program i Sverige som bygger på samverkan och då framför allt över de gränser som idag finns mellan sektorerna i dagens samhälle.

Syftet med Leader är att man ska nå de politiska målen för landsbygdsutveckling genom att på lokal nivå ska implementera en metod och en idé (Jordbruksverket, 2009). Med hjälp av denna metod vill skapa eller stötta en landsbygdsutveckling som är långsiktigt hållbar och en genomgående faktor för att det ska lyckas är just samverkan.

Denna studie gjordes i hopp om att kunna identifiera vad som krävs, inte bara för att påbörja resan mot samverkan och partnerskap (dvs. en långt utvecklad samverkan) utan även för att beskriva och studera ännu mer långsiktiga mål som gemensamma lärande processer, samverkans synergier och att skapa en ny kultur karakteriserad av samverkan i ett Leaderområde.

Genom mitt ramverk (samverkanspyramiden) försöker jag beskriva de steg som behöver tas och påvisa de faktorer som är avgörande för en framgångsrik och hållbar samverkan vilket är syftet med Leader. När utvecklingen av samverkan relateras till en sådan här modell, med många steg, innan målet är uppnått så blir det lättare att förstå att arbetet tar tid, kräver kunskap och ofta även processtöd eller facilitering. Med ramverket som grund gjorde jag flertalet intervjuer med informanter som alla satt med i LAG inom sina respektive områden. Om studien hade gjorts senare under programperioden när LAG hade varit mer etablerade och de hade börjat se resultat av sina projekt så skulle möjligen resultatet ha varit ännu tydligare och erfarenheterna hos de intervjuade fler. Trots detta kan jag av resultatet från dessa intervjuer se bland annat en klar medvetenhet om behovet och vinsterna av att samverka mellan samhällets sektorer för att få en stark och attraktiv landsbygd. Trots den positiva insikten om behovet av samverkan hos de intervjuade så visar det sig också att det finns ett stort behov av kunskap om vad som krävs för att lyckas med samverkan. Endast ett fåtal av de svarande har tagit in hjälp utifrån med utbildning inom samarbete och samverkan. Det är viktigt att man inom LAG har en bra dynamik och att man vet vad det innebär att samverka och att man vet vilka problem som kan uppstå. En lösning kanske vore ett

utbildningspaket från jordbruksverket eller landsbygdsnätverket där man fokuserade på samverkan och samarbete. Trots detta kan man se att alla är väl medvetna om behovet av att lära känna varandra. Man tror på Leader som metod och inser att den kräver tid att implementera. Många känner sig tveksamma till att de kommer att lyckas med detta under periodtiden och man hoppas på ytterligare en programperiod för att på så sätt klara av att lösa eller hantera konflikter och att arbeta kring olika uppgifter på landsbygden.

Går det att utveckla landsbygden?

Har man lyckats skapa en långsiktigt hållbar utveckling genom samverkan? Min uppfattning är att man inte har gjort det än och att detta tar längre tid än en Leader period. Det är också tydligt att syftet med Leader hos många inblandade är att få pengar till sin bygd och inte bara att utveckla samverkan. En brist är också att man inte har fokuserat så mycket på att förbereda sig för tiden efter sin Leader finansiering. Under många av mina intervjuer kan man se att de flesta områdena har haft en lång, ibland upp till två år, besvärlig uppstartsperiod. Anledningarna till detta kan jag inte säkert fastställa men det finns några saker man kan se. Studier som gjorts på andra håll inom EU visar att inom de områden där man har erfarenheter av Leader sen tidigare har uppstartsfasen genomförts mycket snabbare (Europeiska kommissionen, 2006). Detta visar på hur viktigt det är med erfarenhet och kunskap. Den långsamma uppstarten borde kunna förebyggas om man hade en tradition och rutin i att dokumentera sina kunskaper och erfarenheter inom samverkan och lokal utveckling. Detta är inte ett problem som är specifikt för Leader utan det är ett generellt problem inom projektbaserad regional utvecklingspolitik (Brulin m.fl., 2009). Problemen med en långsam uppstart blir väldigt tydlig när man har en begränsad tidsperiod som i Leaders fall. Leadermetoden kräver tid för att implementeras i samhället och bli ett naturligt sätt att arbeta med lokal utveckling. För många områden så är det avgörande att det blir en period till samt att byråkratin blir mindre för att Leader ska bli en framgång. Många uppfattar Leader som väldigt byråkratiskt och tror att det avskräcker en del från att söka stöd till sina projekt, man får också en känsla av att det styrs för mycket uppifrån och att underifrån perspektivet därför ofta går förlorat.

Inom Leader idag så råder inte de lika villkor som förväntas för att alla ska kunna ställa upp och arbeta inom Leader. Från den offentliga sektorn sitter man med i LAG med full ersättning från arbetsgivaren för allt arbete medan man från den ideella och privata sektorn har ett litet arvode under själva mötestiden. Man kan kanske förvänta sig en viss del ideellt arbete inom LAG men man borde inom Leader åtminstone ha en administrativbudget för att täcka upp förlorade arbetsinkomster vid möten under dagtid. Om man lyckas komma tillrätta med detta problem så kanske man i framtiden kan locka fler från den privata sektorn att arbeta mer aktivt vilket i nuläget verkar vara svårt. Hur man ska lösa de här problemen vet jag inte men som det är nu innebär det att man från privata och ideella sektorn inte har samma möjligheter att åka med på nationella träffar och dylikt.

Bortsett från den långsamma starten och byråkratin så är det svårt att se något som visar om Leader ska bli en framgång eller ett misslyckande. Det är dock klart att

det behövs mer kunskap om samverkan och samarbete bland de som arbetar med Leader för att man på ett riktigt och begripligt sätt ska kunna tillhandahålla de kunskaper och verktyg som krävs för att samverkan och samarbete ska bli ordentligt implementerat på landsbygden. Samverkan är komplext och det är viktigt att förstå den pyramid man behöver klättra uppför och förstå lite mer om de situationer och problem som kan uppstå (Hemmati, 2002). Om studien hade genomförts i slutet av programperioden hade resultaten troligen varit tydligare och säkrare eftersom man i nuläget har svårt att bedöma hur framgångsrika projekten blir. Trots detta så verkar det finnas en utbredd optimism inom områdena och en stark tilltro till det de håller på med. Resultaten visar också på att det har skapats många nya nätverk och kontaktytor och framför allt en positiv inställning till samverkan både inom de olika samhällssektorerna och över sektorsgränserna.

Vad krävs för att lyckas med landsbygdsutveckling?

För att lyckas med Leader och få det accepterat som metod så krävs en enklare byråkrati, det ska vara en metod som bygger på mycket underifrån perspektiv. Dock upplevs administration och redovisning runt arbetet både inom LAG och projekten upplevs som invecklad, svår samtidigt som det upplevs som riskfyllt att göra fel. Det krävs också en förståelse för att det huvudsakliga syftet med Leader är att utveckla samverkan och att klättra högre upp i samverkanspyramiden, dvs. att skapa förutsättningar för landsbygdsutveckling. Detta står i kontrast till de indikationer som används för att rapportera in resultat. Här är en viktig del att utveckla metoder för att kunna beskriva och rapportera in också mjuka resultat i form av just utvecklad samverkan. Ett problem är också att överbrygga de barriärer som finns mellan samhällets sektorer, och att göra dessa bryggor bestående om man ska kunna utnyttja metoden även efter den nuvarande programtiden. Något som borde uppfattas som ett allvarligt problem är när man inte har någon möjlighet att se och bli medveten om vad som är bra eller dåligt i det arbete man utför och var man behöver förbättras och utvecklas. För att kunna utnyttja Leaders fulla potential så krävs det en fungerande metod för lärande genom kontinuerlig utvärdering eller följeforskning för att nå förbättring och utveckling (Svensson m.fl., 2009). Ett annat problem som jag ser det är att många har inställningen att "de kan själva" och att man därför inte ber om hjälp. Det skulle kunna hjälpa LAG om man såg expertis för samverkan på samma sätt som annan expertis. En mer fördjupad kunskap om samverkan och samarbete skulle kunna hjälpa LAG till snabbare utvecklingsmöjligheter och ge dem bättre verktyg för att bistå de sökande med kunskap och stöd. Utöver detta så kräver det ett stort engagemang för att kunna driva och sprida detta arbetssätt och framför allt behövs det tid för något så komplext som Leader tar tid att implementera i samhället. Det behövs således ofta lokala eldsjälar, trots att designen med LAGs partnerskap är tänkt för att flera tillsammans ska vara starkare än en ensam eldsjäl.

Eftertanke

Att studera Leadermetoden kräver betydligt mer än en 10 veckors studie då det är väldigt komplext och har många olika aspekter. För egen del önskar jag att jag hade begränsat mig ytterligare och haft färre intervjufrågor och i stället intervjuat fler för att få ett större dataunderlag. Det är dock viktigt att förstå att i denna studie har använts kvalitativa metoder. Detta innebär att resultaten ska ses mer

som en inventering av olika åsikter och därmed inte en kvantifiering. Jag kan således inte uttala mig om att det är så eller så i "alla" Leaderområden. I studien valde jag att endast intervjua ledamöter i LAG samt verksamhetsledarna, i efterhand så känns det som det hade förbättrat resultaten om jag också hade intervjuat personer från ett eller flera projekt inom respektive Leaderområde för att se hur de ser på samverkan och vad de har för lärdomar och erfarenheter från Leader.

SAMMANFATTNING

Syftet med studien var att beskriva Leadermetoden, begreppet samverkan och behovet av densamma i arbetet med landsbygdsutveckling med Leadermetoden samt att undersöka hur arbete med samverkan och dess resultat. Tanken har också varit att belysa vilka svårigheter man kan stöta på inom denna typ av arbetsform. Genom att belysa styrkor och svagheter med en metod kan man förhoppningsvis öka chansen för att arbetet i framtiden inom liknande projekt kan genomföras med bättre resultat. Leader är ett verktyg och en metod som har använts inom Europeiska Unionen (EU) för arbete med en hållbar landsbygdsutveckling sen 1991. Leader används idag inom Sveriges nuvarande landsbygdsprogram som sträcker sig fram till 2013. I studien har det tagits fram ett ramverk för att göra det möjligt att utvärdera hur man arbetar med samverkan och hur långt man har kommit. Ramverket visar också vilka steg som behöver tas för att steg för steg uppnå höga nivåer av samverkan. Data samlades in med hjälp av kvalitativa intervjuer med personer som arbetar med samverkan inom Leader. Resultatet från studien visar en medvetenhet om behovet av samverkan och vilka möjliga vinster som finns av att samverka. Samtidigt finns det en kunskapsbrist om vilka faktorer som krävs för att utveckla samverkan. Studien har även visat att det saknas arbete med utvärdering av arbetssätt och metoder. Leader upplevs som en bra metod för att arbeta med landsbygdsutveckling på ett lokalt plan med lokala strategier framtagna för just det aktuella området. För att Leader ska bli ordentligt implementerat i samhället som en arbetsmetod så tror man att det krävs ytterligare en programperiod.

TILLKÄNNAGIVANDE

Ett stort tack till min handledare Robert Axelsson vid Sveriges Lantbruksuniversitet för många tips och råd och framför allt ett stort tålamod med mig. Jag vill även tacka Hans-Olof Stålgren vid Landsbygdsnätverket för information och synpunkter. Jag vill även skicka ett stort tack till alla ni som ställde upp i mina intervjuer och tog er tid att på detta sätt hjälpa mig med denna studie. Min förhoppning är att ni kommer att ha någon nytta av att läsa mitt examensarbete.

REFERENSER

Andersson, M., Svensson, L., Wistus, S. & Åberg, C. (2005). Om konsten att utveckla partnerskap. Stockholm, Arbetslivsinstitutet Förlag.
ISBN: 91-7045-770-0

Andersson, R. (2000). Segregerande urbanisering? Geografisk rörlighet i Sveriges storstadsregioner. Hemort Sverige. Tillgänglig:
<http://www.mkc.botkyrka.se/biblioteket/Publikationer/hemortkap9.pdf>
[2011-07-24]

Atkinson, R. (1999). Discourses of partnership and empowerment in contemporary British urban regeneration. doi: 10.1080/0042098993736

Björck, N. & Ågård, S. (2005). Arbetsplatsträffar och delaktighet – En utvärdering av arbetsplatsträffar i statlig verksamhet. Tillgänglig:
http://gupea.ub.gu.se/bitstream/2077/194/1/2005_Arbetsplatsträffar_och_delaktighet.pdf [2011-07-24]

Blanchard, K., Carlos, J.P. & Randolph, A. (1999). The 3 Keys to Empowerment. Smedjebacken, Fälth & Hässler. ISBN: 91-7738-514-4

Brulin, G., Sjöberg, K., & Svensson, L. (2009). Gemensam kunskapsbildning för regional tillväxt. Arbetsmarknad & Arbetsliv, årg 15, nr 1.

Brundtland, G.H. (1987). Our Common Future—Call for Action. Environmental Conservation, 14, doi:10.1017/S0376892900016805

Buttoud, G., Kouplevatskaya-Buttoud, I., Slee, B. & Weiss, G., 2010. Barriers to institutional learning and innovations in the forest sector in Europe: Markets, policies and stakeholders. Forest Policies and Economics, 13: 124–131 (2011)

Ceccato, V., Persson, L.O. & Westholm, E. (2000). Forskning om och för Landsbygds- och glesbygdsutveckling, Kunskapsöversikt år 2000. Tillgänglig:
<http://www.nordregio.se/filer/Files/Kunskapsöversiktlandsbygdsforskning.pdf>
[2011-07-24]

Corning P.A. (1998). The synergism hypothesis: On the concept of synergy and its role in the evolution of complex systems. Journal of social and evolutionary systems, 21 (2)

Covey, S.R. (1989). The seven habits of highly effective people: Restoring the character ethic. ISBN: 9781417656646

Daniels S.E. & Walker, G.B (2001). Working Through Environmental Conflict: The Collaborative Learning Approach. ISBN: 0-27596-473-6

Dundon, E (2002). The seeds of innovation: Cultivating the synergy that fosters new ideas. ISBN: 978-0-814-47146-3

European Court of Auditors (2010). Implementation of the Leader approach for rural development. Special report no:5, 2010. Luxemburg: Office for Official Publications of the European Communities. ISBN: 978-92-9207-883-6

Europeiska kommissionen (2006). The Leader approach – A basic guide
Luxemburg: Office for Official Publications of the European Communities.
ISBN 92-79-02044-7

Europeiska kommissionen (2008). Politiken för landsbygdsutveckling 2007-2013.
Tillgänglig: http://ec.europa.eu/agriculture/rurdev/index_sv.htm [2011-07-24]

Europeiska Unionens råd (2006). Översyn av EU:s strategi för hållbar utveckling
– Förnyad strategi Tillgänglig:
http://ec.europa.eu/sustainable/docs/renewed_eu_sds_sv.pdf [2011-07-24]

Gilbert, B.C. (2007). Collaborative synergy in resource and environmental management. Dalhousie University , Halifax, Canada.

Gray, B. (2004). Strong Opposition: Frame-based Resistance to Collaboration. Journal of Community & Applied Social Psychology: 14. Pages: 166–176 (2004).

Havnevik, K.J. (2002). Från jordbruksproduktion till landsbygdsutveckling.
Tillgänglig:
http://www.vaxteko.nu/html/sll/stiftelsen_lantbruksforskning/rapport_slf/RSLF66/RSLF66C.PDF [2011-07-24]

Hemmati, M. (2002). Multi-stakeholder processes for governance and sustainability: Beyond deadlock and conflict. ISBN-10: 9781853838705

Jansson, J.O. (2008). Målen för transportpolitiken – Två kritiska punkter.
Tillgänglig: <http://www.ima.kth.se/utb/MJ1501/pdf/Berggren.pdf>
[2011-07-24]

Johansson, B., Klaesson, J. (2003). Transportinfrastruktur och Ekonomisk Tillväxt. Tillgänglig:
http://www.svensktnaringsliv.se/multimedia/archive/00000/Transportinfrastruktur_294a.pdf [2011-07-24]

Jordbruksverket, hemsida (2009). Tillgänglig: <http://www.jordbruksverket.se/>
[2011-07-24]

Lasker, R., Weiss, E.S. & Miller, R. (2001). Partnership Synergy: A practical framework for studying and strengthening the collaborative advantage. The Milbank Quarterly, Vol. 79, No. 2.

Lasker, R. & S Weiss, E.S. (2003). Broadening participation in community problem-solving: A multidisciplinary model to support collaborative practice and

research. *Journal of Urban Health: Bulletin of the New York Academy of Medicine*, 80 (1)

Mattessich, P. W., Murray-Close, M. & Monsey, B. R. (2001). *Collaboration: What makes it Work* (2nd ed.). St. Paul, MN: Amherst H. Wilder Foundation. ISBN: 9780940069329

Miljödepartementet, hemsida (2004). Tillgänglig:
<http://www.sweden.gov.se/sb/d/6936/a/18684> [2011-07-24]
Naturvårdsverket, hemsida (2007). Tillgänglig:
<http://www.naturvardsverket.se/sv/Start/Sveriges-miljomal/Ett-hallbart-samhalle/Hallbar-utveckling/> [2011-07-24]

Ostrom, E., 1991. *Governing the Commons: The Evolution of Institutions for Collective Action*. Cambridge University Press, United Kingdom. ISBN: 9780521405997

Putnam, R.D., Leonardi, R. & Nanetti, R., 1993. *Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy*. Princeton University Press, United Kingdom. ISBN: 9780691037387

Regeringskansliet, hemsida (2010). EUs arbete för hållbar utveckling. Tillgänglig: <http://www.regeringen.se/sb/d/12367> [2011-07-24]

Roberts, J.M. (2004). *Alliances, coalitions and partnerships: Building collaborative organizations*. ISBN: 9780865715165

SCB (1999). *Befolkningsutvecklingen under 250 år: historisk statistik för Sverige*. Demografiska rapporter 1999:2. Stockholm: Statistiska centralbyrån.

Steinar Kvale, Svend Brinkmann (2009). *Den kvalitativa forskningsintervjun*, (2). Lund, Studentlitteratur AB. ISBN: 978-91-44-05598-5

Story, P.A. & Lickers, F.H. (1997). *A Partnership Building for Sustainable Development: A First Nations Perspective from Ontario, Sustainable forests: global challenges and local solutions*. ISBN: 9788181890825

Svensson, L., Brulin, G., Jansson, S. & Sjöberg, K., 2009. *Lärande utvärdering: genom följeforskning*. Studentlitteratur AB. ISBN: 9789144056173

Söderlind, J. (2004). *Det är möjligt*. Länsstyrelsen Södermanland. Växjö: Grafiska punkten. ISBN: 91-631-5506-0

United Nations (1993). *Agenda 21: Earth Summit - The United Nations Programme of Action from Rio*. United Nations Publications. ISBN: 9789211005097

Uslander, E.M., 2002. *The moral foundations of trust*. Cambridge University Press, United Kingdom. ISBN: 0-521-81213-5

Wiberg, U., Pettersson, Ö. & Johansson, S. (2000). Norrland – glest, glesare, glesast. Hemort Sverige. Tillgänglig:
<http://www.mkc.botkyrka.se/biblioteket/Publikationer/hemortkap6.pdf>
[2011-07-24]

Wood, D. & Gray, B. (1991). Toward a comprehensive theory of collaboration. *Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 27, doi: 10.1177/0021886391272001

BILAGOR

Bilaga 1: Intervjufrågor

Öppna möten

Vem eller vilka initierade arbetet med ert Leaderområde?

Har de någon roll inom ert Leaderområde idag?

Deltagande och organisation

Vem skrev er ansökan?

Hur är ert Leaderområde organiserat? (Hur går det till).

- Medlemmar
- LAG
- Styrelse
- Verksamhetsledare
- Vem har valt LAG och styrelse?
- Vem har anställt verksamhetsledaren?

Hur stor möjlighet har man att ändra strategin efter hand?

- Hur vidareutvecklar ni den under tiden?

Lära känna varandra

Hur har ni skapat ömsesidig förståelse bland era medlemmar?

Hur arbetar ni med jämställdhet mellan olika starka aktörer?

Hur säkerställer ni olika aktörers möjligheter att medverka?

Samverkan

Vad innebär samverkan för dig?

Varför ska man samverka i Leader?

Lära sig samarbeta

Vad definierar ett samarbete?

Vad har gjorts för att utveckla ert samarbete?

Någon hjälp utifrån i form av kurser, rådgivning etc.?

Gemensamma lärande processer

Hur har ni arbetat för att skapa samverkan?

Känner du att det har skapat en konstruktiv debatt?

Har det lett till ett mer kreativt tänkande?

Stannar er kunskap kvar inom organisationen och hur säkerställer man att partnerskapet lär sig av sina erfarenheter?

– Lärande organisation

Hur förmedlar man kunskapen till nya representanter inom partnerskapet?

Har du varit med från början? Hur introducerades du?

Socialt lärande

Kan du beskriva några långsiktiga resultat från ert arbete?

Hur arbetar ni med ”stora” frågor?

– Klimatförändring?

– Hållbar utveckling?

Synergieffekter

Vad för slags mervärden har ert arbete skapat?

Samverkanskultur

Vad har ni lärt er av ert arbete?

Vad har ”fastnat” hos de medverkande?

Vilka har ni nått ut till?

Vad händer om finansieringen tar slut nu, vad skulle finnas kvar?

Vem äger Leaders resultat?

Vad blir det bestående resultatet när Leader avslutas 2013?

Facilitering

Vad för slags hjälp får ni utifrån i ert arbete med LAG?

Allmänt

Varför ska man vara medlem i ett LEADER område?

Hur gör ni reklam för er?

Hur utvärderar ni ert arbete?

Detta var min sista fråga, finns det något som du känner att du vill tillägga?